

MEDIDAS DE ACTUACIÓN EN EL SECTOR NAVAL ESPAÑOL ANTE LOS NUEVOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

MANUEL GUISADO TATO* / MERCEDES VILA ALONSO* / CARLOS FERRO SOTO**

*Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Vigo

**Departamento de Organización de Empresas y Marketing
ETS Ingenieros Industriales
Universidad de Vigo

Recibido: 8 noviembre 2001
Aceptado: 29 noviembre 2001

Por su casuística, el sector de construcción naval puede considerarse como una rama de actividad con carácter polar, esto es, con una fuerte capacidad motriz sobre otras ramas de actividad industrial. Consecuentemente, de su evolución dependerá el desarrollo económico-industrial de las zonas en las que se implanta, erigiéndose, por ello, en un objetivo de política industrial prioritario.

Si se contempla la evolución de esta industria a lo largo de la historia, se puede observar que los centros de producción líderes del sector han ido rotando a nivel mundial. En efecto, la hegemonía británica de antes del año 1945 se desplazó al resto de países productores de la Europa occidental, y estos, a su vez, pasaron el testigo al Japón a mediados de los años 50. Más tarde, en los años 70, el liderazgo se extendió hacia Corea del Sur. Sin embargo, la irrupción en la escena internacional de los astilleros surcoreanos, en plena crisis del petróleo de 1973, derivó en una situación de exceso de capacidad de producción mundial que obligó a una drástica reducción de la capacidad productiva, sobre todo en los países de la Europa occidental (donde sólo sobrevivió el 40% de su capacidad inicial), o bien al total dismantelamiento de esta industria en muchos países líderes mundiales (como Suecia, que en la década de los 60 ostentaba la segunda posición en este ámbito).

En la actualidad, y como resultado de todo este peregrinaje, un 65% de la producción mundial se reparte entre el Japón y Corea en proporciones casi iguales, un 20% lo posee la Europa occidental y un 8% China. La producción mundial restante se reparte entre países que se han introducido recientemente en esta rama de actividad, como Taiwan y la India, o entre los países del este europeo al transformar su producción militar en civil.

Así las cosas, el efecto inmediato sobre la situación del sector en el último cuarto del siglo XX ha conducido a una redefinición estratégica de sus empresas, puesto que los factores de competitividad en esta nueva situación se sostienen sobre los pilares de la calidad del producto, el plazo de entrega del buque y su precio.

En estas circunstancias, los astilleros españoles, que ocupaban en el año 1973 el cuarto puesto en lo que a producción mundial ponderada se refiere, tras la crisis pasaron a ocupar una posición de desventaja en relación con sus competidores en el mercado mundial, fundamentalmente, por tres razones:

- a) Las factorías españolas compiten mayoritariamente en el ámbito mundial, ya que exportan entre el 90 y el 95% de su producción naval. Sin embargo, sus rivales europeos destinan un 40% de su producción al abastecimiento de sus mercados domésticos y los armadores japoneses contratan casi exclusivamente su flota en astilleros de su país.
- b) Los astilleros españoles tienen que competir con países que cuentan con unos niveles de productividad superiores (fundamentalmente el Japón) o con unos costes salariales inferiores (principalmente Corea del Sur).
- c) Los astilleros de muchos países competidores cuentan con ayudas indirectas al sector (que potencian, fundamentalmente, la demanda interna), mientras que la nueva regulación europea tiende a la eliminación de todas las ayudas al sector.

Con este telón de fondo, y con el objeto de asegurar su supervivencia, los astilleros españoles se han visto abocados a reducir permanentemente sus costes y a tratar de ser competitivos a partir de sus propias capacidades. Las vías para alcanzar esos objetivos residen, por un lado, en actuaciones institucionales dirigidas a dinamizar la demanda interna y a potenciar el funcionamiento de prácticas basadas en el asociacionismo y, por otro, en actuaciones promovidas desde la iniciativa privada, orientadas a la suscripción de acuerdos de cooperación interempresarial en el conjunto del sector (entre astilleros, entre éstos y la industria auxiliar, o entre las empresas que conforman esa industria auxiliar).

La dinamización de la demanda interna se conseguiría mediante la canalización de ayudas, para lo que sería necesario articular en España un esquema de incentivos fiscales a la inversión en buques, lo que permitiría recuperar a medio plazo una parte del sector marítimo perdido. De hecho, la experiencia de medidas similares en países de nuestro entorno demuestra que en un corto espacio de tiempo la situación podría ser reconducida.

Otra medida de ayuda, más opaca que la anterior y de la que también disfrutaban la mayoría de los astilleros de gran tamaño en el mercado occidental, sería la integración de las actividades de construcción civil y militar. Esta integración permitiría la desviación de costes de una actividad a otra, como consecuencia de la enorme dificultad para acometer un control externo adecuado de precios y costes. En esta línea, la SEPI ha promovido recientemente –en julio de 2000– el proyecto de integración de los astilleros públicos civiles (AESAs) con los militares (Bazán).

Sin embargo, las empresas del sector deben conseguir, cada vez más, alejarse de ese carácter subsidiario y ser competitivas por sus propias capacidades. Esta propuesta exige que las empresas sean capaces de aportar soluciones encaminadas a la consecución de la mejor relación precio/calidad. Este reto se supera siempre y cuando las factorías adopten posturas propias de organizaciones preocupadas por la capacidad de ingeniería (I+D), lo que permitiría ofertar productos de vanguardia con unos costes inferiores a los de sus competidores.

Consecuentemente, los astilleros que sobrevivieron a las políticas de desmantelamiento del sector tienen que experimentar importantes cambios en aras de adoptar los recursos y las capacidades necesarias para mantener su competitividad mundial. En este sentido, las factorías navales se ven obligadas a aplicar sistemas de control de calidad total, grupos de mejora, técnicas de control de exactitud dimensional, tecnologías de grupos o sistemas de planificación integral, todos ellos inalienablemente vinculados con las nuevas técnicas de producción basadas en el prearmamento avanzado y en la construcción por bloques.

Estos cambios en los sistemas productivos deben ir necesariamente acompañados de mutaciones organizacionales dirigidas a la búsqueda de la flexibilidad. Para tal fin, los astilleros deben emprender procesos de desafectación de actividades para delegarlas en agentes externos especializados, alcanzándose, de este modo, mejoras en términos de eficacia y de eficiencia. Sin embargo, la externalización de familias de actividades no puede ser radical sino que los astilleros deben intentar mantener una vinculación muy estrecha con sus proveedores mediante la suscripción de acuerdos de cooperación. El mantenimiento de tales relaciones interempresariales aseguraría los suministros en el tiempo y en la forma en que procediese, y de cuyo incumplimiento devendrían perniciosas consecuencias sobre el producto final. De hecho, los retrasos en los suministros trastocarían la programación de las actividades de producción y afectarían, en último término, a los plazos de entrega. Por su parte, los defectos de forma redundarían en un importante deterioro de la calidad.

Por lo que a los mecanismos de cooperación se refiere, ya se han empezado a observar algunas manifestaciones promovidas desde el ámbito institucional, como puede ser la creación del *cluster* institucional del sector en la Comunidad gallega a iniciativa de la Xunta de Galicia. Este *cluster*, que acoge tanto a astilleros como a empresas de la industria auxiliar implantadas en la zona, opera bajo la denominación de *Asociación Cluster del Naval Gallego (ACLUNAGA)*, cuya presentación oficial tuvo lugar en el año 1999. Ante la falta de actitud cooperativa por parte de la iniciativa privada, este *cluster* pretende institucionalizar las actuaciones que se emprendan en esta línea, las cuales constituyen una buena base para alcanzar el nivel de competitividad necesario en aras de operar exitosamente en los mercados globales, junto con las demás ventajas que se puedan derivar de cualquier agrupamiento territorial.

En esta vertiente, la asociación ACLUNAGA, constituida con carácter permanente y, por tanto, con duración indefinida, tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, pudiendo realizar todos aquellos actos que sean necesarios para el cumplimiento de la finalidad para la que ha sido creada con sujeción a lo establecido en el ordenamiento jurídico. Y como se recoge en sus estatutos, “*la Asociación se constituye con objeto de lograr la unión e integración de todos los agentes de la industria naval y marítima gallega, con el objetivo de la mejora de su competitividad y el fomento de la cultura marítima gallega*”.

Este tipo de iniciativa nos parece sumamente positiva por los buenos resultados que han tenido en otros países europeos (son emblemáticas para el sector naval las experiencias de Conoship International en los Países Bajos o del Dutch Maritime Cluster en Alemania), así como en otros sectores de actividad industrial (v.g., el *cluster* del automóvil de Vigo o el *microcluster* del juguete de madera en Osona),

iniciativas ampliamente extendidas en regiones como Cataluña o como el País Vasco. Por ello, a nuestro entender, este tipo de agrupamiento territorial puede ser aplicado en otras zonas del ámbito geográfico nacional en las que exista una importante implantación de astilleros, como pueden ser Asturias, el País Vasco o Andalucía.

En definitiva, las líneas de acción genéricas anteriormente apuntadas deben materializarse en planes de actuación concretos y realistas que permitan sumar potencialidades y compartir riesgos. La aplicación de esas acciones no resultarán ser esfuerzos vanos, por cuanto que esta rama de actividad en España cuenta con importantes recursos y capacidades procedentes de la larga tradición histórica en el país y dado que, recordando las líneas con las que empezábamos este trabajo, se trata de una actividad industrial que mueve el tejido industrial de las zonas en las que se implanta por lo que su destrucción generaría un efecto dominó sobre otras ramas de actividad, tanto directa como indirectamente relacionadas, dejando un reguero de zonas deprimidas cuando éstas no fueran capaces de generar un tejido industrial alternativo.

BIBLIOGRAFÍA

- CERVERA DE GÓNGORA, V. (1998): “Las ayudas a la construcción naval”, *Ingeniería Naval*, (mayo), pp. 41-44.
- CERVERA DE GÓNGORA, V. (1998): “Vientos del este, vientos del oeste”, *Ingeniería Naval*, (diciembre), pp. 17-19.
- “Evolución de la construcción naval”, *Ingeniería Naval*, (noviembre), pp. 15-35.
- FERNÁNDEZ ALMAGRO, M. (1946): *Política naval en la España moderna y contemporánea*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- FERRO SOTO, C. (2001): *Análisis causal de las alianzas estratégicas a través de la teoría de los costes de transacción y su aplicación a la vertebración industrial del sector naval en la comarca de Vigo*. (Tesis doctoral no publicada). Vigo: Universidade de Vigo.
- HOUPT, S.; ORTIZ-VILLAJOS, J.M. [dir.] (1998): *Astilleros españoles (1872-1998). La construcción naval en España*. Madrid: LID.
- LOREDO FERNÁNDEZ, E. (1995): “Estrategias innovadoras de producción en la construcción naval”, *Libro de comunicaciones del IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, vol. 1, pp. 1165-1175. Toledo.
- PÉREZ, J.E. (1998): “La situación en el Extremo Oriente. Una llamada de atención (I)”, *Ingeniería Naval*, (enero), p. 19.
- PÉREZ, J.E. (1998): “La situación en el Extremo Oriente. Una llamada de atención (II)”, *Ingeniería Naval*, (febrero), p. 18.
- SÁNCHEZ LÓPEZ, A. (1998): “La calidad y la seguridad en las industrias auxiliares del sector naval. Estrategias para una implantación integral”, *Ingeniería Naval*, (mayo), pp. 91-95.
- UNIVERSIDAD SAN PABLO-CEU (1998): *El impacto de la industria naval en la economía española*. (Estudio promovido por la Asociación Española de Industrias Auxiliares Marítimas (AEDIMAR) y por la Unión de Constructores Navales de España (UNINAVE)). Universidad San Pablo-CEU, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- VILA ALONSO, M. (1996): *Análisis estratégico del sector de la construcción naval. Perspectivas de futuro y consideraciones para la mejora competitiva*. (Tesis doctoral no publicada). Vigo: Universidade de Vigo.